

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 16 (2012) : 112 – 138
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

إدارة الموارد البشرية بالكفاءات
نحو أداء بشري متميز

رشيد مناصرية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة

تمهيد:

إن المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها، وذلك بتوفير الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على الوصول للنتائج المستهدفة. وتأتي الموارد البشرية في المقدمة فهي تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً. لذا يصبح من أولويات الإدارة هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة.

ومن بين المصطلحات التسييرية الحديثة كفاءات الأفراد، من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول الإجابة على التساؤل التالي:

كيف يمكن تحقيق الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة كفاءات الموارد البشرية، وهل ذلك سيساعد فعلا في تحقيق أداء بشري متميز؟

وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

– ما المقصود بالأداء البشري المتميز وما هي متطلباته؟

– ما المقصود بإدارة الموارد البشرية بالكفاءات، وماذا نعني بكفاءات الأفراد وما هي كيفية قياسها، وكيف تؤدى أنشطة إدارة الموارد البشرية بناءا على كفاءات الأفراد؟

– هل فعلا إدارة الموارد البشرية بالكفاءات تؤدي إلى تحقيق أداء بشري متميز؟

1- الأداء المتميز

1-1 تعريف الأداء المتميز

"هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحداثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة"[1].

فالأداء المتميز هو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سوءا كان دلك في الكمية أو الجودة أو تخفيض في فترة الوظيفة أو توفير في التكاليف أو التوفير في أي مورد أخر، أو في السلوك المتبع أثناء أداء المهام. وذلك من خلال الجهود أو/والمهارة. ويسمح بتحقيق النتيجة الموجبة للنشاط[2]. وتحقيق مستوى عالي من الذكاء الوظيفي.

والذكاء الوظيفي هو قدرة الفرد على الاستخدام الذكي لكفاءاته بطريقة تمكنه من انجاز مهام وظيفته وتهذيب سلوكه وتعظيم محصلة تفاعله مع الأحداث والمواقف والآخرين من حوله.و ارتقاء كفاءته لمستوى الكفاءات المطلوبة للوظيفة أكثر من الحد الأدنى وأقل من الحد الأقصى لها، الذي سيترتب عليه تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

فالأداء المتميز ليس تحقيق نتائج أفضل من الأهداف بل الاستمرار في ذلك، حيث يقول أوليفر كرومويل[3]:"من يتوقف عن أن يكون ممتازا، سيتوقف أيضا عن أن يكون جيدا."

كما يمكن أن تسهم المناولة البشرية في تحقيق الأداء المتميز، حيث هي:نقل سلطات ومسؤوليات بعض الأنشطة للأفراد الأكثر تحكما وقدرة على القيام بها، وهي تساعد في تحقيق التمتين وتختلف عن التفويض والتمكين لأنه يكون فقط في إطار فريق العمل الواحد.

التمتين هو تحقيق أداء متميز بصفة مستمرة في نشاط معين باستخدام الكفاءات المعنوية التي يمتلكها الفرد كالصفات الشخصية مثل المثابرة والمبادرة والثقة بالنفس والمرونة

ودوافع السلوك والقيم.

فالتمتين هو معرفة الفرد لنقاط قوته وتقويتها وليس تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، أي أن يعمل الفرد ما يحسن أن يعمله لا ما يريد أن يعمله، لأنه سيتفوق فيما يحسن أن يعمله مهما حاول عمل ما يريد أن يعمله لعدم قدرته على ذلك.

حيث يقول مارلين فوس سافانت [4]:"نحقق النجاح بتوسيع مواطن قوتنا، لا بإلغاء نقاط ضعفنا"

1-2 عناصر الأداء المتميز

تتمثل في توفر جميع النواحي التالية:

– معدل الأداء:أي إنتاجية الأداء من خلال:الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت المستغرق، الكيفية؛

– سلوك الأداء:أي السلوكات والتصرفات التي تصدر من الفرد أثناء أداء المهام؛

– احتمالات تحسين وتطوير الأداء مستقبلا:أي القدرة على الاستمرارية في تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات.

1-3 نتائج الأداء البشري المتميز

من النتائج الإيجابية التي تتحقق عن وجود أداء بشري متميز ما يلي[5]:

– تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء؛

– تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة إنتاج المنتجات المعيبة؛

– تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة إنتاجها وصيانتها، وابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة دائماً.

1-4 العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز [6]:

من أكثر العوامل تأثيرا على تحقيق الأداء المتميز خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة،

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم01: يوضح العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز

خصائص الفرد	خصائص الوظيفة	خصائص المؤسسة
الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي **التأهيل العلمي والتدريب** **القدرات والمهارات السلوكية، القيادية والتقنية** **الأهداف والطموحات الشخصية** **الاستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي** **الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة**	**طبيعة الوظيفة ومكوناته الرئيسية** **الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للوظيفة** **التقنيات المستخدمة في أداء الوظيفة** **معايير الوظيفة من حيث الكمية، الوقت، التكلفة، الجودة** **علاقة الوظيفة بأعمال أخرى داخل المؤسسة** **علاقات الوظيفة بجهات خارج المؤسسة**	**طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها** **طبيعة الهيكل التنظيمي وموقع الوظيفة في التنظيم** **أوضاع المؤسسة المالية ومركزها التنافسي** **الأوضاع الاقتصادية العامة وتأثيراتها على المؤسسة** **المستوى التقني السائد في المؤسسة**

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، **2001**، ص**171**.

1-5 متطلبات تحقيق الأداء البشري المتميز

وذلك بتوفر العناصر التالية[7]:

- تصميم الوظيفة بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ؛

- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك

من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع؛

– تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم؛

– توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج؛

– متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء الوظيفة وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات؛

– رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.

2- تعريف إدارة الموارد البشرية بالكفاءات

2-1 تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المؤسسة، بما يضمن اجتذاب أكفاء العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها".

إذن إدارة الموارد البشرية الجيدة هي التي يمكنها القيام بجميع أنشطة تسيير الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، وهو ما لا يعتبر في حد ذاته صعبا في الوقت الراهن بفضل التقنيات الحديثة مثل نظام تخطيط موارد الأعمال بإدارة الموارد البشرية (**HRM-ERPS**)، وهي تقنية تعتمد على النظم الفورية لتسيير قواعد المعطيات وتعطي مجموعة واسعة من جداول المعطيات المتعلقة بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تمكن من إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، فمثلا في شركة بترولية عربية[8] يحتوي هذا النظام على ثلاث أنظمة فرعية: النظام الفرعي لشؤون الأفراد ويسمح بتقديم أكثر من **24** صنف من التقارير كل صنف يحتوي العديد من التقارير والنظام الفرعي للأجور يضم **15** صنف من التقارير والنظام الفرعي للتدريب ويضم **12** صنف من التقارير الإحصائية والإدارية اليومية والدورية مع سهولة كبيرة في إدخال المعطيات وقدرة عالية على

مراقبة المدخلات للتأكد من صحتها.

ومنه في 2011 لا توجد صعوبة في إدارة الموارد البشرية بكفاءة باستخدام التقنيات الحديثة، و لكن الإشكالية هي في إدارة كفاءات الموارد البشرية. لأن نتائج إدارة كفاءات الموارد البشرية أكبر بكثير من إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية.

2-2 تعريف أسلوب الكفاءة

أسلوب الكفاءة هو أسلوب لتحديد أنواع ومستويات الكفاءات المسببة لتميز الموظفين الأكفاء من أجل الاستعانة بها لمساعدة باقي الموظفين لتحقيق الأداء المتميز.

ظهر هدا الأسلوب في 1971 حيث صادف إدارة الموارد البشرية لوزارة الخارجية الأمريكية مشكلة تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لاختيار الأفضل بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المترشحين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم في عملهم بعد تعيينهم بمدة زمنية طويلة [9].

لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري (ماك ماكيلاند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية[10]:

"إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الجيد قبل التعيين، فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك؟"

طلب (ماك ماكيلاند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشتمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتميزون في الوظيفة ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك استنبط ماكيلاند قائمة الخصائص (الكفاءات) التي تميز المتميزين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقًا "نموذج الكفاءة" لتلك الوظيفة، وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب توضيح الكفاءات وتطبيق "نماذج الكفاءة" في إدارة الموارد البشرية[11].

2-3 مكونات كفاءة الأفراد

نصت أبحاث ماك كليلند على أنه لتحقيق مستوى جيد من الأداء لابد من وجود كفاءات تتوزع على خمس فئات أو أبعاد وتتمثل فيما يلي:

المعارف: وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق، البيع؛

-المؤهلات: التبيين السلوكي عن خبرة ما مثل: المؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إكتساب مختلف المهارات اللازمة لذلك؛

إدارك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات مثل إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في الفريق وحب الوظيفة والولاء للمؤسسة وتسخير هواياته لذلك؛

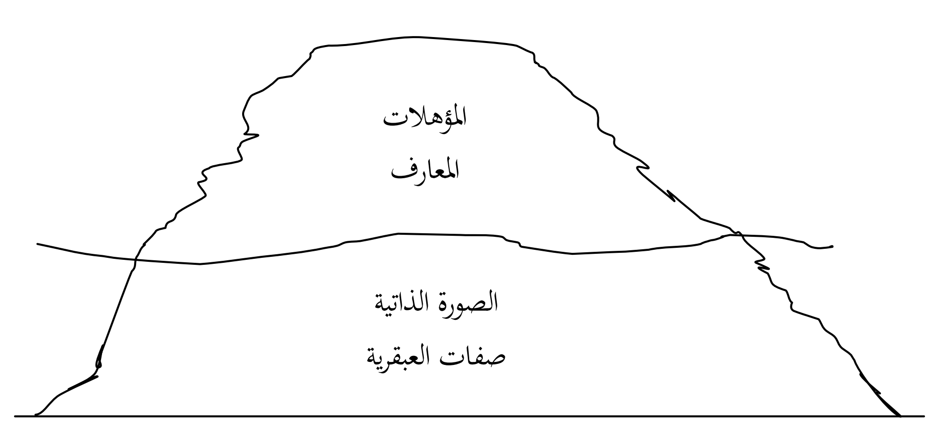
صفات العبقرية: الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، الثقة بالنفس، الطموح، الإصرار على النجاح، المرونة والمبادرة؛

الدوافع: القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكات مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء.

وبالنسبة لماك كليلند فإن المعارف والمؤهلات توصف بالكفاءات الأساسية حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فاعلين في أعمالهم، و يمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التدريب، أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى فإنها تدعى بالكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين مستويات الأداء.

نرى أن الكفاءات الأساسية بمثابة المكونات المادية نظرا لإمكانية ملاحظتها وقياسها بسهولة، عكس الكفاءات التفاضلية التي تعتبر بمثابة المكونات المعنوية لعدم إمكانية ملاحظتها أو تقييمها بسهولة لأنها تخضع للطبع والمزاج حيث منها: الصورة الذاتية، التحفيز، الانفعال، القيم[12].فهي تتميز بالغموض ويمكنها التأثير على كفاءة الفرد بصورة كبيرة لأنها أساس الكفاءة فإذا كانت توجهاتها إيجابية تمكن صاحبها من اكتساب مكونات مادية كبيرة تجعل جبل الكفاءة شامخا وتقوده إلى التفوق، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم **01**:الجبل الجليدي للكفاءة



Source: Cécile Dejoux, les compétence au coeur de l'enterprise, les editions d'organisation, 2001, P158.

فالكفاءة هي مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الأحيان. هذه الكفاءة قد تكون في الحياة اليومية للعمل في حالة الاختبار، الأمر الذي يؤدي إلى القيام بالمهام المهنية بدقة[13].

2-4 تعريف إدارة الموارد البشرية بالكفاءات:

هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري في المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة. إن التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية بالكفاءات هو الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءاتهم وتقويتها، بالتركيز على الكفاءات المعنوية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز.

المقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية بالكفاءات تؤدي لملاحظة بعض الفروق، يمكن معاينتها في الجدول التالي:

جدول رقم 02: يوضح الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية بالكفاءات

إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية بالكفاءات
التركيز على القيام بالأنشطة بناء على معايير الأنشطة	التركيز على انجاز الأنشطة بناء على الكفاءات المطلوب تحسينها لدى الأفراد
الهدف القيام بالأنشطة	الهدف تحقيق النتيجة من القيام بالأنشطة
التركيز على معالجة جوانب القصور في أداء المورد البشري	تدعيم نقاط القوة وأسباب الأداء الجيد لتحقيق التميز
الهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للمواد البشرية	الهدف جعل المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال كفاءات أفرادها

المصدر:من إعداد الباحث

2-5 أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءات:

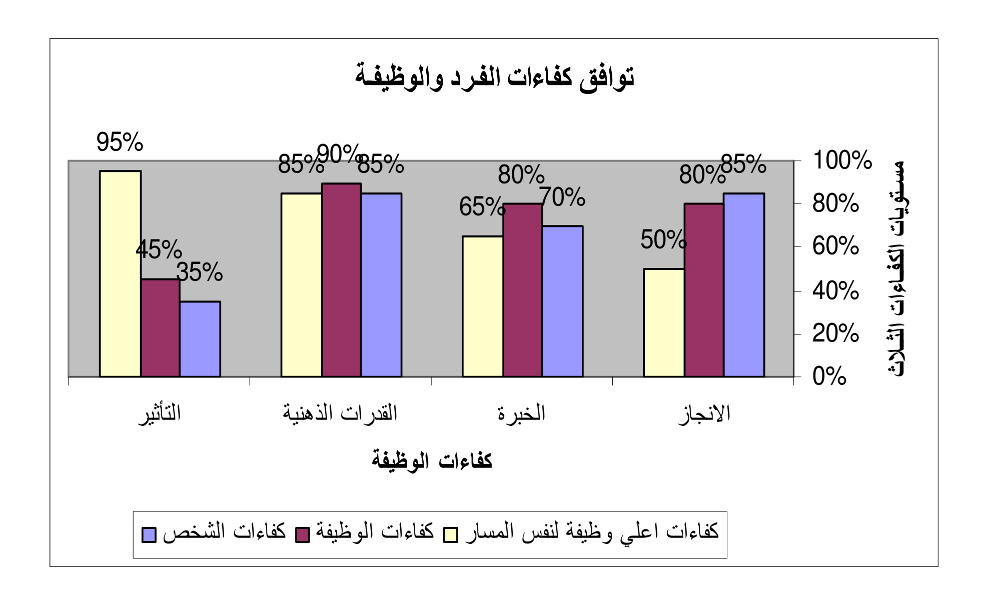
هناك العديد من الأنشطة لكن نذكر على سبيل المثال ما يلي:

2-5-1 نظام الاختيار المبني على الكفاءات: وهو تحديد مدى التقارب والتباعد بين نموذج الكفاءة لوظيفة ما وكفاءات المترشح لشغلها وكفاءات أعلى وظيفة لنفس المسار الوظيفي.

وذلك بالتركيز على الكفاءات المعنوية كأساس للاختيار، بينما يكون التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين الكفاءات المادية لدى الموظفين.

والمقصود بكفاءات الوظيفة أو نموذج الكفاءة لوظيفة معينة هو وضع جدول للكفاءات اللازمة لأداء كل وظيفة، لأن ذلك يختلف من وظيفة لأخرى، مثلا إذا كان لدينا وظيفة تعتمد على أربع مجموعات من كفاءات(الانجاز، الخبرة، القدرات الذهنية والتأثير) فقد تتفاوت أنواع الكفاءات الثلاث، أي عدم التطابق وبالتالي هذا الفرد لا يصلح لشغل هذه الوظيفة. وكمثال على ذلك أنظر الشكل التالي:

الشكل رقم02: مدى توافق كفاءات الفرد والوظيفة عند الاختيار



المصدر:من إعداد الباحث

هناك العديد من الاختلافات في القيام باختيار الأفراد في ظل مفهومي إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية بالكفاءات، يمكن توضيح بعضها في الجدول التالي:

جدول رقم03: المقارنة حول كيفية اختيار الأفراد بن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية بالكفاءات

إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية بالكفاءات
المعايير هي المؤهلات والمعارف والخبرات	المعايير هي كفاءات الفرد التي يمتلكها أو يمكنه تطويرها بسهولة وتجعله يستطيع تنفيذ مهام الوظيفة مهما كانت مؤهلاته أو معارفه أو خبراته
الاعتماد على توصيف الوظيفة المعنية فقط من مسؤوليات وواجبات ومتطلبات شاغلها	الاعتماد على كفاءات الوظيفة أي الكفاءات اللازمة لأداء مهام الوظيفة المعنية على المدى الطويل أي تسمح بالنجاح في هذه الوظيفة وإلى أعلى وظيفة في نفس المسار الوظيفي

الاختيار بناءا على التوافق بين متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة والتأكد من توفر الحد الأدنى لذلك	الاختيار بناءا على التطابق بين كفاءات الوظيفة وكفاءات المترشح في مستوى معين وليس بحد أدنى أو حد أعلى
خطوات وطرق الاختيار تختلف حسب نوع الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي	تعتمد على طريقة المقابلة وتقييم الأحداث السلوكية مهما كانت الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحث

وعلى العكس من ذلك تقوم المؤسسات التي لا تطبق مفهوم الكفاءة بالاختيار على أساس كفاءات المعلومات السطحية والمهارات (كأن يقال مثلاً: "نحن نعين خريجين من أحسن الكليات الإدارية") ثم يفترضون أن لدى المعينين للوظائف الجديدة الدوافع الكامنة والصفات، أو أنه يمكن غرس هذه الميزات عن طريق الإدارة الجيدة[14].

وبالطبع فإن الأجدى اقتصاديًا أن تختار المؤسسات موظفيها وفقًا لكفاءات الدوافع الكامنة والصفات، ثم تقوم بالتعليم وتطوير المعلومات والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة، أو كما قال أحد مديري شئون الموظفين: "باستطاعتك أن تعلّم الديك الرومي أن يتسلق الشجرة، ولكنه من الأسهل أن توظف سنجابًا"[15].

2-5-2 نظام الأجور المبني على الكفاءات:

يمكن المقارنة بن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية بالكفاءات بالنسبة نظام الأجور كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم04: المقارنة حول نظام الأجور بن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية بالكفاءات

إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية بالكفاءات
حسب كم المعلومات وعدد السنوات	حسب عدد الكفاءات ومستواها والنجاحات المحققة
تعويض عن وقت وجهد ومعارف ومهارات الفرد	تعويض عن استخدام الفرد لكفاءات في تأدية وظيفته
الأجر يتعلق بالوظيفة	يتعلق بالكفاءات التي يمتلكها الفرد، وبالتالي كفاءات الفرد هي التي تخلق وظيفة جديدة في حالة التغيير التنظيمي مثلا.
مقابل الجهد المبذول لأداء المهام	مقابل الجهد المبذول لأداء المهام وأيضا اللازم للتحسين والتطوير الشخصي للكفاءات
تحقيق مستوى أداء معين وعدم ارتكاب أخطا	تحقيق إنجازات واستغلال لفرص وتجاوز للصعوبات

المصدر: من إعداد الباحث

2-5-3 التدريب المبني على الكفاءات:

يمكن المقارنة بن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية بالكفاءات بالنسبة للتدريب من خلال مجموعة من العناصر موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم05: المقارنة حول تدريب الأفراد بن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية بالكفاءات

إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية بالكفاءات
إكساب ونقل المعارف والمهارات الجديدة	تحسين وتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات الموجودة لدى الفرد ليصبح قادر على الاستفادة عند نقل المعارف والمهارات الجديدة
التركيز على نقاط الضعف والقصور في الأداء لمعالجتها	التركيز على نقاط القوة لاستمرارها وتقويتها لأن تقوية الضعيف يعطينا ما ليس ضعيفا وليس ما هو قوي
التدريب حول ماذا يجب أن يكون الفرد عليه	التدريب حول من أنت وماذا تريد أن تكون
يهدف إلى تغيير سلوك الفرد وتحسينه	يهدف إلى التأثير في الدوافع والقيم والصفات الشخصية للفرد والتي ستؤدي إلى تحسين السلوك
التدريب حول كيف تكون ناجحا في عملك	التدريب حول كيف تجعل من حولك ناجحين في عملهم
الهدف تحسين الإنتاجية	الهدف تحسين الكفاءات التي ستؤدي لتحسين الإنتاجية
إشباع كل الحاجات التدريبية	إشباع الحاجات التدريبية الخاصة بالكفاءات ذات الفعالية الاقتصادية الأكبر

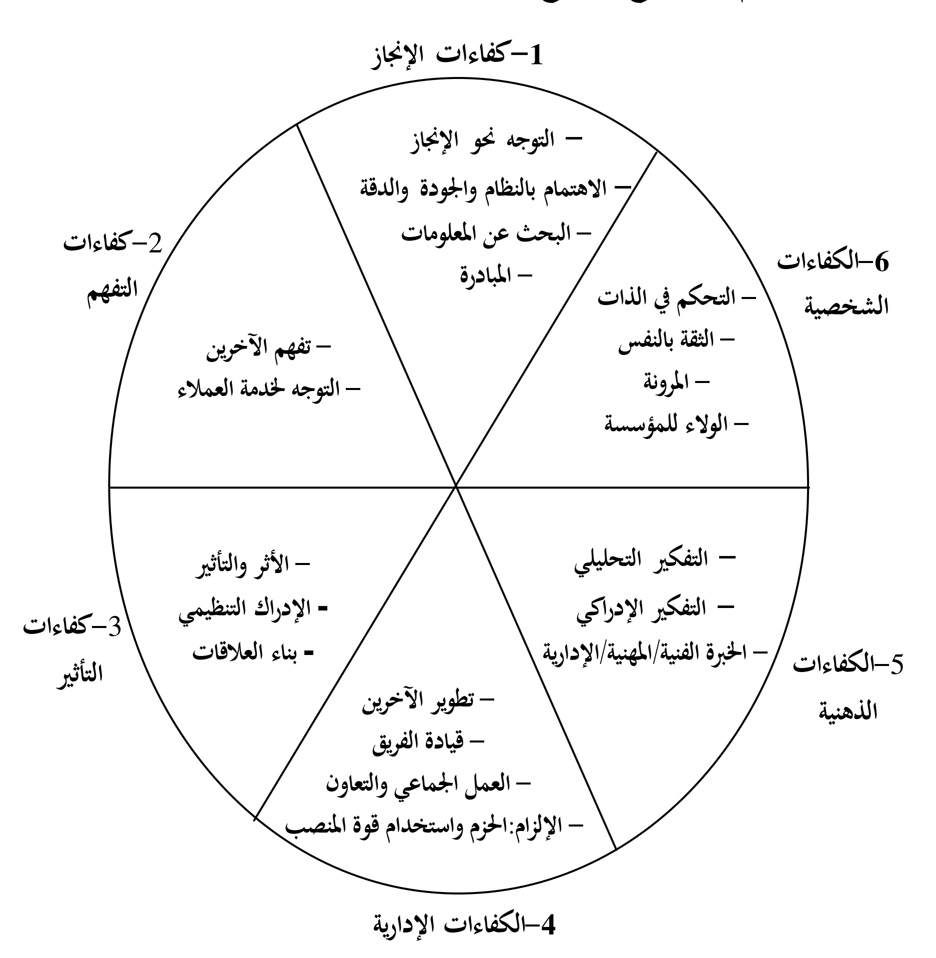
المصدر: من إعداد الباحث

2-6 نماذج الكفاءة

ويستفاد من مقارنة خصائص الأفراد بـ"النماذج الشاملة للكفاءة" في التعرف على الاحتياجات التطويرية لشاغلي الوظيفة، وأيضًا يمكن تقييم مستوى الأداء، وتحديد الأجور، وتحديد المسارات الوظيفية للموظف (ترقيته)، حيث هناك العديد من نماذج الكفاءة، منها

نموذج كفاءة موظفي المستقبل وفق تقرير عاملة الإدارة "سكانس" ونماذج كفاءات الأفراد حسب سبنسر والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 03:يوضح النموذج الشامل لكفاءات الأفراد حسب سبنسر



المصدر: من إعداد الباحث بناءا على: لايل م سبنسر الأصغر وسيجان م سبنسر، الجدارة في العمل، ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، **1999**، ص**23**..**134**.

2-6-1 مستويات قياس كفاءات الأفراد حسب نموذج سبنسر:

على سبيل المثال سنحاول التطرق لكيفية قياس كفاءة الأثر والتأثير من كفاءات التأثير للفرد لنوضح كيفية قياس وتحديد كفاء فرد معين لها، أو تحديد المستوى المناسب منها

لوظيفة معينة.

كفاءة الأثر والتأثير(تأثير)[16]

يعبر الأثر والتأثير عن النية في الإقناع والتأثير، أو ترك انطباع قوى لدى الآخرين، وذلك من أجل دفعهم لتأييد مقاصد المتحدث، أو من أجل الرغبة في ترك أثر أو تأثير معين على الآخرين.

أما الفارق الدقيق بين الأثر والتأثير وبين كفاءة تفهم الآخرين أو كفاءة التوجه لخدمة العملاء.

فيتلخص في أن المتحدث يرمي إلى مقاصده الخاصة في حالة الأثر والتأثير، أو يصبو إلى إحداث انطباع محدد مقصود، أو الحصول على إقرار الآخرين على تصرف معين.

ولمقياس الأثر والتأثير بعدان اثنان:البعد الرئيسي (أ) يصف مقدار التصرفات التي تتخذ للتأثير على الآخرين ومدى تعقيدها، تتدرج من التقديم المباشر إلى الإستراتجيات المعقدة التي تشمل خطوات متعددة أو أشخاصا أخربن، والبعد الثانوي (ب)، ويغطى اتساع التأثير بدءا من شخص واحد إلى المؤسسة بالكامل، ثم إلى الأحداث الصناعية أو السياسية على مستوى العالم.

عندما يستخدم التأثير على أفراد آخرين(أي على اتساع بسيط)فانه يعتمد على تفهم الآخرين حيث أنه من الصعب أو من المستحيل التأثير على الآخرين بكفاءة واستمرارية بدون تفهمهم، وبالمثل فإن الشخص بحاجة إلى الإدراك التنظيمي حتى يستطيع التأثير بصفة فعالة على المؤسسة (تأثير على اتساع كبير).

تشتمل مؤشرات الأثر والتأثير على ما يلي:

*توقع تأثير التصرف أو التفاصيل الأخرى على نظرة الأفراد للمتحدث؛

*الاحتكام إلى الأسباب والمعطيات والأرقام والحقائق؛

*استخدام أمثلة محسوسة، وسائل إيضاح، عروض حية...الخ؛

*إظهار بعض المعلومات، أو حجبها عمدا للحصول على تأثير معين؛

***استخدام "مهارات عمل المجموعات" لقيادة مجموعة أو توجيهها.**

والجدول التالي يوضح مقياس الأثر والتأثير:

جدول رقم06: مقياس الأثر والتأثير

المستوى	الوصف السلوكي
أ	**التصرف المتخذ للتأثير على الآخرين**
1-	**نفوذ الشخص:منافسات جد حادة داخل المؤسسة، الاهتمام بالوضع الشخصي بغض النظر عن الضرر الذي قد يلحق بالمؤسسة.**
0	**غير قابل للتطبيق:لا يبدى أي محاولة لإقناع الآخرين أو التأثير عليهم.**
1	**يبدي الرغبة دون القيام بفعل محدد:يرغب في التأثير على الآخرين من خلال الحرص على مظهره وسمعته ومركزه الأدبي.**
2	**يتخذ خطوة واحدة للإقناع :لا يحاول التكيف مع مستوى المخاطبين أو ميولهم .يستخدم الأسلوب المباشر في الإقناع سواء في المناقشات أو في تقديم العروض (مثال الإقناع بالحجة أو بالبيانات أو بالتصور الشامل أو باستخدام أمثلة محسوسة أو وسائل سمعية بصرية أو بيان عملي...الخ).**
3	**يتخذ خطوتين من أجل الإقناع:لا يحاول التكيف مع المخاطبين أو اهتماماتهم، وإنما يعد عروضا رصينة معتمدة على البيانات، يسوق أكثر من حجة خلال العرض أو المناقشة.**
4	**يحسب أثر تصرفاته أو كلماته:يكيف العرض أو المناقشة بحيث تتناسب مع مستوى المخاطبين واهتماماتهم. يتنبأ بتأثير التصرف، أو أي شئ أخر على نظرة الآخرين للمتكلم.**
5	**يدبر تصرفات شديدة التأثير:يحسم السلوك المرغوب فيه لدى الآخرين أو يقوم بعمل شديد التأثير معد بحكمة غير عادية للحصول على أثر معين.**
6	**يتخذ خطوتين للإقناع :و كل من الخطوتين معد لمخاطب ما أو مخطط للحصول على تأثير محدد أو التنبؤ والاستعداد لردود أفعال الآخرين.**

7	**ثلاث خطوات أو تأثير غير مباشر :يستخدم خبراء أو طرفا ثالثا للتأثير، أو يتخذ ثلاثة تصرفات مختلفة أو يسوق حججا مدبرة أو معقدة.يقوم بتكوين تحالفات، يبني التأييد لأفكاره "من وراء الستار"، يدلي ببعض المعلومات أو يحجبها عن قصد بهدف الحصول على تأثير محدد .يستخدم "مهارات العمل الجماعي " لقيادة مجموعة أو توجيهها.**
8	**استراتيجيات معقدة للتأثير :يستخدم استراتيجيات معقدة ومكيفة وفق الحالة مثال:يستخدم سلسلة من التأثيرات غير المباشرة: "يجعل(س) يوضح لـ(ص) حتى يقوم (ص) بإخبار (ج) عن كذا" يهندس الحالات أو الوظائف أو يغير هيكل المؤسسة ليشجع سلوكا معينا.يستخدم مناورات سياسية لبلوغ هدف أو تسجيل أثر وهذا المستوى من تعقد التصرف يرتبط عادة بالمستويات (4) و(5) و(6) من تفهم الآخرين أو المستويات المقابلة من الإدراك التنظيمي.**
ب	**اتساع التأثير :التفهم أو شبكات الاتصال (في داخل المؤسسة أو خارجها)**
1	**شخص واحد أخر**
2	**وحدة عمل أو فريق مشروع**
3	**قسم**
4	**إدارة أو شركة صغيرة بأسرها.**
5	**شركة كبيرة بأسرها.**
6	**منظمات المدينة السياسية أو الحكومية أو المهنية.**
7	**منظمات الولاية السياسية أو الحكومية أو المهنية.**
8	**المنظمات الوطنية السياسية أو الحكومية أو المهنية.**
9	**المنظمات الدولية السياسية أو الحكومية أو المهنية.**

المصدر: لايل م سبنسر الأصغر وسيجان م سبنسر، الجدارة في العمل، ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، **1999**، ص**74**..**75**.

علاقة كفاءة الأثر والتأثير بكفاءات أخرى:

يشمل الأثر والتأثير (أ.4 وما فوق) على تفهم الآخرين، فالاستخدام الفعال للتأثير يعتمد على التفهم الدقيق للعلاقات بالآخرين.فأحيانا ما يقوم الناس بالتأثير والمداخلة دون توفر قدر مناسب من الفهم ولكن التأثير في هذه الحالة يكون أقرب إلى العشوائية والخروج عن مستوى التحكم، علاوة على عدم دلالته على الأداء المتميز.والإدراك التنظيمي هو أساس التغير في الأثر والتأثير، وأثره اكبر اتساعا (الطرف الأعلى من المقياس ب)

إن استخدام إستراتيجيات الأثر والتأثير (أثر أ.6 إلى أ.8)يستلزم مستوى متوسطا من كفاءة التفكير التحليلي والإدراكي علاوة على قدر من كفاءة المرونة.

وعادة ما تساند كفاءة المبادرة الأثر والتأثير لأنه من الممكن الأخذ بالمبادرة من أجل الأثر والتأثير كما هو الحال بالنسبة لأغراض أخرى.

وعادة ما تؤيد كفاءة بناء العلاقات الأثر والتأثير على مستوى المؤسسة(ب.3 وأعلى) فتقدم المعلومات، علاوة على أسس التحالف والتأثير غير المباشر.

وتعتبر مجموعة الكفاءات الإدارية (تطوير الآخرين والعمل الجماعي والتعاون وقيادة الفريق)حالات خاصة من الأثر والتأثير تعبر كل منها عن غرض خاص.

ولا تعتبر كفاءة الحزم أو الإلزام حالة خاصة من التأثير، حيث إن النية هناك ليست التأثير أو الإقناع بصفة عامة، وإنما لفرض إرادة أو رغبات الشخص على الآخرين.

2-6-2 مثال حول النموذج الشامل لكفاءات وظيفة مدير وتحقيق الأداء المتميز[17]

إن وظيفة مدير تتطلب التحكم في أربع مجموعات من الكفاءات من المجموعات الستة للكفاءة، هذه المجموعات هي كفاءات (التأثير، الذهنية، الانجاز والإدارية) غير مرتبة كمجموعات ولكن مبعثرة حسب ترتيب الأهمية النسبية للكفاءة الفرعية في وظيفة مدير، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم07:نموذج الكفاءة الشامل للمديرين

الوزن النسبي	الكفاءة
XXXXXX	التأثير والتأثر
XXXXXX	التوجه نحو الانجاز
XXXX	العمل الجماعي والتعاون
XXXX	التفكير التحليلي
XXXX	المبادرة
XXX	تطوير الآخرين
XX	الثقة بالنفس
XX	الإلزام/الحزم
XX	البحث عن المعلومات
XX	قيادة الفريق
XX	التفكير الإدراكي
استهلالية[18]	الوعي بالمؤسسة وبناء العلاقات
	الخبرة/المعرفة التخصصية

المصدر: لايل م سبنسر الأصغر وسيجان م سبنسر، مرجع سبق ذكره، ص**290**.

التأثير والتأثر:

يستخدم أفضل المديرين الأثر والتأثير ذو الصبغة الاجتماعية بشكل معقول من أجل تحسين أداء المؤسسة وليس من أجل الحصول على مكسب شخصي. وقد دأب المديرون المتميزون على استخدام وسائل مختلفة للتأثير المباشر (تأثير أ.2 أ.3) مثل :

*** استخدام معطيات أو معلومات أخرى.**

*** إحاطة الآخرين علما بالفوائد.**

*** استخدام الأمثلة المحسوسة ووسائل الإيضاح المرئية.**

*** الاحتكام إلى العقل والمنطق.**

* وسائل إقناع منفردة متنوعة.

التوجه نحو الانجاز:

يشمل التوجه نحو الانجاز بالنسبة للمديرين قياس الأداء، وتحسين الفعالية، و وضع الأهداف وحساب التكاليف والإيرادات لمرؤوسيهم أو فريقهم أو لأنفسهم على حد سواء، فكثيرا ما يقيس المديرون الممتازون نتائجهم (أو نتائج مرؤوسيهم أو مجموعاتهم) ويفكرون بصدد هذه القياسات ويتحدثون عنها(إنجاز أ.3).

العمل الجماعي والتعاون:

العمل الجماعي والتعاون أو الإدارة بالمشاركة هو أكثر الكفاءات الإدارية ذكرا.و عادة ما يظهر تجاه مرؤوسي الشخص كمجموعة أو فريق، ولكن قد تستخدم أيضا مع الزملاء أو الرؤساء حيث:

* يطلب المديرون المتميزون آراء الآخرين، ويشكرونهم في موضوعات قد تؤثر عليهم (جماعي أ.4).

* تعتبر الإشادة بالمجموعة والتنويه بها وتشجيعها وتمكينها من الأمور الهامة (جماعي أ.5).

التفكير التحليلي:

يعتبر التفكير التحليلي والتسلسلي خاصية هامة من خصائص المديرين المتميزين في جميع المستويات. ويفكر المديرون بطريقة تحليلية في التأثير وعند المصاعب الفنية، والموضوعات المتعلقة بالإنجاز.

وكانت المؤشرات التالية أكثر المؤشرات تكرارا:

* إدراك النتائج أو التبعات المتولدة عن حالة أو معلومة (بما أن ـ إذا ـ).

* تحليل الأوضاع بطريقة نظامية لتحديد الأسباب أو التبعات.

* توقع الصعوبات الممكنة، وتخطيط طرق للتعامل معها.

المبادرة:

غالبا ما تظهر المبادرة في القيام بأكثر من متطلبات الوظيفة لاقتناص فرصة أو التحضير لمشكلة أو فرصة مستقبلية (مبادرة أ.4 وما فوقها). يتصف المديرون المتميزون بالإصرار والمثابرة من أجل إنهاء المهمة، أو تحقيق الهدف والاستعداد للعمل ساعات طويلة حسب الحاجة (مبادرة أ.1، ب.2).

تطوير الآخرين

هناك تشابه في النوعية بين تطوير الآخرين وهي ثاني أكثر الكفاءات تكرارا، بعد العمل الجماعي.فكلاهما يعبر عن التوقعات الإيجابية من الآخرين.و ذلك مثلا من خلال :

*** إعطاء تغذية عكسية إيجابية (تطوير أ.4).**

*** إعادة الثقة أو التشجيع بعد الصعوبات (تطوير أ.5).**

*** إن إعطاء واجبات أو تدريب تطويري محدد (تطوير أ.6) صفة من صفات المديرين المتميزين.**

الثقة بالنفس:

تظهر الثقة بالنفس لدى معظم المديرين المتميزين في درجات المقياس العليا وتحتوي على ما يلي:

*** ثقة الشخص عامة في مقدرته وحكمته (ثقة أ.1–3).**

*** الاستمتاع بالمهام الصعبة (ثقة أ.4).**

*** المساءلة أو التحدي المباشر لتصرفات الرئيس (ثقة أ.6).**

تفهم الآخرين:

غالبا ما يظهر تفهم الآخرين على الشكل التالي:

*** تفهم أراء الآخرين واهتماماتهم وحاجياتهم ووجهات نظرهم.**

*** تفسير التصرفات غير المنطوقة، تفهم أحوال الآخرين ومشاعرهم.**

* معرفة ما يحفز الآخرين، وتفهم نقاط قوة الآخرين وكذلك حدودهم وتفهم أسباب تصرفاتهم.

الإلزام/الحزم:

لا يعتبر الإلزام عنصر هاما بالنسبة للمديرين المتميزين في الحالات العادية، إلا أنه شديد الأهمية في حالات معينة منها:

* الحزم في وضع الضوابط، والرفض عند اللزوم (توجيه أ.3).

* إرساء المقاييس والمطالبة بأداء جيد (توجيه أ.4).

* مواجهة مشاكل أداء الآخرين بأسلوب مباشر (توجيه أ.6).

البحث عن المعلومات:

يتصف المديرون بالبحث عن المعلومات مثل الكثير من الوظائف الأخرى، وذلك بغرض تشخيص المشاكل أو التعرف على الفرص المستقبلية.

قيادة الفريق:

تعتبر قيادة الفريق عنصر تمييز ثانوي للمديرين المتميزين يظهر في صورة:

* وضع مقاييس أداء مرتفعة وتبليغها (تشما أيضا التوجه للإنجاز ذو الصبغة الاجتماعية) (قيادة أ.6).

* الدفاع عن الفريق في مواجهة المؤسسة الأم الحصول على الموارد اللازمة للمجموعة(قيادة أ.5).

التفكير الإدراكي:

يفكر المديرون المتميزون في العملية وقرارات الأعمال وكذلك في استراتيجيات التأثير بالسرعة اللازمة والوقت المناسب.

بالنسبة لكفاءات الوعي بالمؤسسة وبناء العلاقات والاهتمام بالنظام والخبرة الفنية فإنه لا يجب أنتهر بصفة كبيرة لدى المديرين وإلا ستؤثر سلبا نتيجة تحول الاهتمام عن الهدف الأساسي لوظيفة مدير.

3- أثر إدارة الموارد البشرية بالكفاءات على تحقيق الأداء المتميز

في اقتصاد القرن الواحد والعشرين، سوف تكون كفاءة المورد البشري مفتاح الكفاءة المميزة للمنظمة. وإدارة الموارد البشرية سوف تتولى مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق قيمة مستدامة.

وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية[19].

إن الكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء، إلى جانب محيط الوظيفة والدافعية. إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد[20].

أيضا من بين نتائج إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نذكر ما يلي:

الزيادة في القيمة: وذلك بإنتاج سلع وخدمات تعتمد على القدرات والمهارات الفردية والجماعية إذ أن كل عامل كفء يستخدم قدراته ومهاراته المهنية من أجل تحقيق نجاح المؤسسة من خلال عرض سلع وخدمات ذات جودة عالية، مما يسمح برفع قيمة نشاط المؤسسة لدى الزبون؛

التمييز: تسعى المؤسسة دوما إلى توظيف العمال ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة التي تحقق لها ميزة مختلفة عن المنافسين ولا يتم ذلك إلا من خلال اختبار الموظف وضبط مجالات توظيفه وكذا تحليل قدراته وكفاءته ومدى مهارته في حل المشاكل التي تعترض أداءه والمؤسسة ككل.

أيضا يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية بالكفاءات تؤدي لتحقيق أداء متميز للعاملين من خلال:

- يتطلب الأداء المتميز وجودة الكفاءة اللازمة، كما أن الكفاءة التي لا تؤدي لتحقيق أداء متميز للعاملين لا تعتبر كفاءة، لهذا تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية لاكتشاف هذه الكفاءات وتسيرها وتطويرها وممارستها في مجال العمل؛

– باعتبار أن الكفاءة هي مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، و الأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، فإن تنمية وتطوير المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع من قبل إدارة الموارد البشرية يؤدي بها للوصول إلى سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية، التي تمثل الأداء المتميز للعاملين؛

– تهدف إدارة الموارد البشرية بالكفاءات برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بصفة مستمرة، بتنمية الكفاءات الأساسية والتركيز على الكفاءات التفاضلية (صفات العبقرية، إدراك الذات، الدوافع) لأنها تؤثر بشكل كبير على سلوك الأداء واحتمالات تحسين وتطوير الأداء مستقبلا؛

– إدارة الموارد البشرية بالكفاءات من خلال أنشطتها (اختيار، تدريب، أجور...) تركز على خصائص الفرد كأهم العوامل المؤثرة في تحقيق أداء متميز للعاملين؛

– إن التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية بالكفاءات هو الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءاتهم وتقويتها، بالتركيز على الكفاءات المعنوية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز.

الخاتمة:

لقد كان سبب ظهور أسلوب الكفاءة نتيجة أبحاث ماك ماكيلاند لتحديد أنواع ومستويات الكفاءات المسببة لتميز الموظفين الأكفاء سنة 1971 في إدارة الموارد البشرية لوزارة الخارجية الأمريكية ومعالجة مشكلة اختبارات التوظيف آنذاك، و جاءت بعد ذلك أبحاث عالمة الإدارة "سكانس" وتقرير ها في 1989 حول نموذج كفاءة موظفي المستقبل، الذي ترجم إلى برامج عملية في المؤسسات التربوية والتعليمية لإكساب وتنمية الكفاءات لدى الأفراد من المدرسة إلى الجامعة.كما أن النموذج المقترح في 1993 من الباحثين لايل م سبنسر الاصغر وسيجان م سبنسر وضح الكفاءات الشاملة لجميع الوظائف ومستوياتها وأهميتها النسبية لكل نوع من الوظائف، و استكمالا لهذا المسار وتركيزا على تحقيق الهدف الأساسي الذي جاء من أجله أسلوب الكفاءة نقترح هذا المصطلح الجديد إدارة الموارد البشرية بالكفاءات من أجل تحقيق أداء متميز بصفة مستمرة لجميع أفراد المؤسسة، و ذلك

من خلال تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية بناءا على كفاءات المورد البشري سواءٍ عند التوظيف، الترقية، الأجور، التدريب، تسيير المسار الوظيفي...الخ.

فالمؤسسات الحديثة في سعيها لأن تكون مؤسسات متعلمة، لابد أن تركز اهتمامها على التنمية المستمرة لكفاءات العاملين وإكسابهم قدرا من المرونة في التفكير بما ينشر بينهم الدافع والطموح لابتكار نماذج وطرق حديثة لتحقيق النتائج المرغوبة للمؤسسة.

ونؤكد أن امتلاك الفرد لكفاءات أعلى من الكفاءات المطلوبة لوظيفته سيؤدى حتما إلى تدني أداءه لأن تركيزه الوظيفي سيتحول عن الأهداف الأساسية لوظيفته.

إن التطبيق العملي لمفهوم إدارة الموارد البشرية بالكفاءات يحقق للمؤسسة العديد من النتائج الهامة والمزايا التنافسية، وذلك بتطبيق نماذج الكفاءة التي توصل العديد من الباحثين في علوم النفس والتربية، حيث نرى أن أفضل نموذج هو النموذج المقترح من الباحثين لايل م سبنسر الاصغر وسيجان م سبنسر الذين يمكن تطبيقه في جميع الوظائف من طرف إدارة الموارد البشرية بسهولة كبيرة لإدارة كفاءات الموارد البشرية.

ونقترح وضع مصفوفة الكفاءات لمختلف أنواع الوظائف وأصناف الكفاءات والمستويات المطلوبة لكل نوع مع تحديد دقيق للوزن النسبي لكل كفاءة فرعية.

إن إدارة الموارد البشرية تضيف قيمة عندما تساعد الأفراد والمؤسسات على تحسين أداءهم حيث نسعى من خلال إدارة كفاءات الأفراد لتحقيق أداء وظيفي متميز ومستمر بناءا على الخصائص البشرية القابلة للقياس والتطوير.

الهوامش:

[1] بسام عبد الر ن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة الموصل بغداد، **2005**، ص**49**.

[2] الطيب داودي، الدور التمويلي للإمكان الاجتماعي في التنمية الذاتية في الدول النامية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات دراسة حالة الجزائر والدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، **2006**.

[3] نسيم الصمادي، التمتين تصحيح مسار الاستثمار البشري، مداخلة في المؤتمر الدولي لإدارة وتنمية الموارد البشرية :الإستراتيجيات والسياسات المعاصرة **15/14**ماي **2008** جامعة اليرموك أربد الأردن، ص**590**.

[4] نسيم الصمادي، مرجع سبق ذكره، ص**590**.

[5] على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، **2001**، ص**171**.

[6] على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص**175**.

[7] على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص**176**.

[8] المهدى محمد صالح ابراهيم، تطبيق نظام تخطيط موارد الأعمال **(ERP) System** بادارة الموارد البشرية حالة دراسية، مداخلة في المؤتمر الدولي لإدارة وتنمية الموارد البشرية :الإستراتيجيات والسياسات المعاصرة **15/14**ماي **2008** جامعة اليرموك أربد الأردن، ص**134**..**140**.

[9] علاء داود، كيف تقيّم موظفيك، مقال الكتروني على الرابط:

http://www.islamonline.net/servlet/Satellite?c=ArticleA_C&cid=1176631672092&pagename=Zone-Arabic-Namah%2FNMALayout on line, consulté le 19/07/2006.

[10] علاء داود، مرجع سبق ذكره، ص**02**.

[11] علاء داود، مرجع سبق ذكره، ص**03**.

[12] أ د مخلوف وزرقون محمد ومناصرية رشيد، إدارة الجودة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في المؤتمر الدولي لإدارة وتنمية الموارد البشرية :الإستراتيجيات والسياسات المعاصرة **15/14**ماي **2008** جامعة اليرموك أربد الأردن، ص**176**.

[13] براق محمد ورابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، والكفاءات البشرية **09**-**10** مارس **2004**، جامعة ورقلة، ص **243**.

[14] علاء داود، مرجع سبق ذكره، ص**04**.

[15] علاء داود، مرجع سبق ذكره، ص**04**.

[16] لايل م سبنسر الأصغر وسيجان م سبنسر، الجدارة في العمل، ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، **1999**، ص**71**.

[17] لايل م سبنسر الأصغر وسيجان م سبنسر، ، مرجع سبق ذكره، ص**276**..**315**.

[18] كفاءات استهلالية بمعنى أنها كفاءات ليست ضرورية، لكن وجودها سيساهم بشكل جيد في تحقيق المدير لأداء متميز.

[19] عبد الفتاح بوخمخم وشابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول:المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر **2005**، نقلا عن:

Zeroual Mohamed, « La gestion préventive des compétences », Idées et Débats , Quotidien El-Watan, 20 Novembre 2003.p11.

[20] عبد الفتاح بوخمخم وشابونية كريمة، مرجع سبق ذكره.